

Stratégie nationale de coaching des supporters



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Office fédéral du sport OFSPO

fancoaching
SUISSE

Groupe de projet «Stratégie nationale de coaching des supporters»

Fancoaching Suisse; Thomas Gander, Linda Hadorn
Association suisse de football/Swiss Football League; Jörg Häfeli
Ligue nationale suisse de hockey sur glace; Su Elsener, Heinz Jung
Office fédéral du sport OFSPO; Anton Lehmann
Chemins de fer fédéraux; Markus Etter
Police cantonale bernoise; Pascal Bangerter
Infoclic.ch; Markus Gander

Table de matières

1.	Bref historique	5
1.1	Mandat	5
2.	But	5
2.1	Généralités	5
2.2	Objectifs de mise en œuvre au niveau local	5
2.3	Objectifs de mise en œuvre au niveau national	5
3.	Contexte	6
3.1	Augmentation du nombre de spectateurs	6
3.2	Tribunes situées derrière les buts	6
3.3	Sous les feux des projecteurs	7
4.	Etat des lieux du coaching des supporters en Suisse	8
4.1	Généralités	8
4.2	Coaching socioprofessionnel des supporters	9
4.2.1	Vue d'ensemble	10
4.2.2	Fancoaching Suisse (FaCH)	10
4.3	Coaching des supporters par les clubs	11
4.3.1	Football	11
4.3.2	Hockey sur glace	12
5.	Définition et contextualisation du coaching des supporters	12
5.1	Coaching socioprofessionnel des supporters	13
5.1.1	Méthodes	13
5.1.2	Tâches	14
5.1.3	Profil d'exigences	15
5.1.4	Conditions structurelles	16
5.2	Coaching des supporters par les clubs	17
5.2.1	Fonction	17
5.2.2	Méthodes	18
5.2.3	Tâches	18
5.2.4	Profil d'exigences	19
5.2.5	Condition structurelle	19
6.	Modèles / Financement	20
6.1	Coaching des supporters au niveau local	20
6.1.1	Variantes	20
6.1.2	Financement du coaching local	21
6.1.3	Acteurs du coaching des supporters à l'échelon local	22
6.1.4	Etapes de mise en place du coaching des supporters à l'échelle locale:	22
6.2	Centre de compétences national de coaching des supporters	23
6.2.1	But	23
6.2.2	Phase 1: Mise en réseau et échanges d'informations	23
6.2.3	Phase 2: Concrétisation du centre de compétences national	24
	Annexe I: Accompagnement des supporters par les CFF	25
	Annexe II: Stratégie des 3 D pour les interventions de police	26

1. Bref historique

1.1 Mandat

Le 23 juin 2009, la Table ronde nationale contre la violence dans le contexte des manifestations sportives, réunie à l'invitation du chef du DDPS, a commandé l'élaboration d'une stratégie nationale de coaching des supporters. Dans le cadre du projet Sécurité dans le sport, cette tâche a été confiée à Fancoaching Suisse (FaCH), l'organe faitier des institutions assurant le coaching socioprofessionnel des supporters.

La présente stratégie a été approuvée lors de la 8^e table ronde du 2 septembre 2010, en même temps que les recommandations suivantes:

- La stratégie nationale de coaching des supporters constitue le document de référence pour le développement du coaching des supporters à l'échelon local/des clubs ainsi qu'à l'échelon national.
- Chaque club de Super League (football) et de LNA (hockey sur glace) devra disposer d'un modèle de coaching des supporters d'ici à fin 2012.

2. But

2.1 Généralités

La présente stratégie présente des modèles de coaching durable des supporters à l'échelle locale, elle régit la coordination et la collaboration nationales et définit les missions des différents acteurs impliqués.

En outre, elle contient:

- des bases méthodologiques,
- des profils d'exigences et des descriptions de tâches,
- une description des conditions structurelles nécessaires ainsi que des propositions en vue de leur financement.

Cette stratégie est l'œuvre commune des différents acteurs et responsables du coaching des supporters. Elle constitue la base de toutes les mesures de prévention prises dans ce cadre. Elle vise à faciliter la mise en place du coaching des supporters à l'échelon local et lui sert de cadre.

Une fois cette stratégie adoptée, les acteurs du football et du hockey sur glace élaboreront avec Fancoaching Suisse un programme de mise en œuvre aux plans local et national.

2.2 Objectifs de mise en œuvre au niveau local

D'ici à fin 2012, chaque club de LNA (hockey sur glace) et de Super League (football) et chaque ville ou région accueillant des rencontres à ce niveau devra disposer d'un modèle de coaching des supporters (coaching par les clubs et coaching socioprofessionnel) conforme aux prescriptions de la présente stratégie. Des modèles destinés à la LNB (hockey sur glace) et à la Challenge League (football) seront élaborés dans un deuxième temps.

2.3 Objectifs de mise en œuvre au niveau national

- D'ici à 2013, un centre de compétences national pour le coaching des supporters devra avoir été mis sur pied. Son rôle consistera à mettre en réseau les différents acteurs du coaching des supporters et à les accompagner dans leur action. En outre, en tant qu'organe de liaison, il jouera un rôle de forum favorisant le dialogue entre intérêts publics et intérêts privés.
- Les ligues de hockey sur glace et de football disposeront chacune d'un délégué au coaching des supporters salarié ou mandaté.
- Des modules de formation et de formation continue seront à la disposition des acteurs du coaching des supporters.

3. Contexte

3.1 Augmentation du nombre de spectateurs

Nouveau record: au cours de la saison 2009/2010, chaque match de Super League (football) a fait en moyenne 11 255 entrées, et chaque match de LNA (hockey sur glace) en moyenne 6180 entrées. Au total, durant la même saison, les matchs de Super League ont attiré deux millions de spectateurs dans les stades, et ceux de LNA 1,3 million de spectateurs. Jamais encore le nombre de supporters présents sur les lieux des matchs n'avait été aussi grand, ni au football, ni au hockey. Par centaines, ils se déplacent pour voir jouer leurs équipes à l'extérieur, généralement en train pour le football et en autocar pour le hockey. Simultanément, ces deux sports se modernisent et se commercialisent, ce qui entraîne des changements de toute nature (horaires des matchs, nouveaux stades, règlements de stades, salaires des joueurs, etc.) et, en partie aussi, des conflits d'intérêts avec ceux des supporters.

Le terme de «supporter» recouvre d'ailleurs non pas une seule, mais plusieurs catégories de publics, selon les distinctions établies par les chercheurs, d'une part, et par les services de police d'autre part. Aux trois catégories définies par les chercheurs (A: supporters axés sur la consommation, B: supporters centrés sur le football et C: supporters axés sur l'événement¹, la police oppose deux catégories, à savoir les supporters à risques et les supporters sans risques². Le coaching des supporters concerne les fans ayant des besoins spécifiques ainsi que des groupes cibles particuliers (cf. chapitre suivant).

3.2 Tribunes situées derrière les buts

Parallèlement à l'augmentation du nombre de spectateurs ces dernières années, on a vu aussi s'accroître, en Suisse, la fréquentation des tribunes situées derrière les buts. Pour vivre leur passion, de plus en plus d'adolescents et de jeunes adultes entre 15 et 25 ans³ fréquentent ces secteurs qui sont généralement séparés du reste du public. Ces tribunes deviennent ainsi l'un

¹ Cf. WILHELM HEIMEYER; JÖRG-INGO PETER: Jugendliche Fussballfans. Soziale und politische Orientierungen, Gesellungsformen, Gewalt, Weinheim: Juventa, 1988.

² Annexe 1 de la résolution du Conseil de l'Europe du 4 décembre 2006 (2006/C 322/01).

³ Selon la définition donnée par l'Assemblée générale de l'ONU en 1985, première Année internationale de la Jeunesse, le terme «jeunesse» s'applique aux jeunes gens de 15 à 24 ans inclus. Au sein de la catégorie «Jeunesse», l'ONU distingue les adolescents (13-19 ans) des jeunes adultes (20-24 ans).

des quartiers généraux de la jeunesse des villes ou des régions concernées.

Or, face à l'importance grandissante des enjeux économiques liés aux événements sportifs, ces jeunes développent des valeurs opposées à la commercialisation et à la modernisation – de peur, surtout, que la montée en puissance de l'événementiel ne laisse plus de place à leur groupe, le noyau dur des aficionados.

Dans les stades de football, les comportements de ces spectateurs ont changé par rapport aux années 1990: alors qu'à l'époque, les modèles de référence étaient le modèle allemand et le modèle britannique (qui ont inspiré le hooliganisme en Suisse), c'est aujourd'hui le modèle méditerranéen qui prévaut. Les groupes se réclamant de la mouvance «ultra» se donnent pour mission d'entretenir sans relâche une ambiance euphorique dans les stades au travers d'animations inventives. L'apparition de la «mentalité ultra» est synonyme de nouvelles valeurs et de nouveaux comportements, sources de nouveaux motifs de conflits. Les supporters qui se tiennent derrière les buts se considèrent désormais comme des acteurs importants des matchs de football, au point de se considérer comme «le douzième homme». Ils sont convaincus de contribuer de manière décisive à la victoire ou à la défaite de leur équipe. Cette vision d'eux-mêmes les a conduits à s'identifier fortement avec leur club local, leur ville et leur propre groupement. Les valeurs qu'ils revendiquent sont la fidélité, l'amour, la passion, la solidarité, etc.

Dans les matchs de hockey sur glace également, de plus en plus de groupes de jeunes à tendance ultra se font remarquer dans les tribunes derrière les buts. Le hooliganisme classique, lui, a presque entièrement disparu.

Les groupes ultras sont enclins à la violence dans certaines situations (p. ex. escalades de violence pour «libérer» un membre arrêté par la police) ou préparent leurs actes de vandalisme de manière ciblée – échauffourées aux entrées, affrontement de groupes rivaux, etc. Lorsqu'ils enfreignent la loi (p. ex. violation du règlement du stade, ou infraction à la loi sur les explosifs) c'est en partie sciemment, pour provoquer et démontrer leur force, parce qu'ils considèrent que certaines règles les empêchent de vivre leur supportérisme. Leurs relations avec le club peuvent s'en ressentir et cela peut nuire aux autres spectateurs.

3.3 Sous les feux des projecteurs

Ces deux dernières années, les conflits se sont pratiquement toujours produits en dehors des stades. Il y a de plus en plus de confrontations entre la police ou des agents de sécurité privés et le camp des supporters. Sous l'effet de mécanismes de solidarité, de simples altercations sans gravité peuvent dégénérer en émeutes d'une effrayante violence, si bien que les matchs de football ou de hockey sur glace peuvent offrir de belles occasions de mise en scène aux auteurs de troubles. L'aspect sportif devient alors secondaire, la possibilité de «mettre de l'action» prenant le dessus.

Il est vrai que les tribunes derrière les buts ont des mécanismes d'autorégulation, qui existent bel et bien grâce à une communication efficace et aux mécanismes de solidarité déjà mentionnés; et il est vrai aussi que cette autorégulation a déjà souvent en elle-même un pouvoir de désescalade. Néanmoins, ces mécanismes peuvent être fragilisés par la pression grandissante à laquelle les tribunes derrière les buts sont soumises. On ne peut pas encore prédire comment les choses vont évoluer. Un risque de radicalisation n'est pas exclu, sous prétexte que la violence serait un moyen d'action légitime pour défendre le supportérisme.

Le débat médiatique et public a mis les clubs et les représentants politiques au pied du mur, leur imposant d'importants investissements et de grosses contraintes dans le domaine de la sécurité. Dans ce contexte, le coaching des supporters et ses méthodes de travail ont un rôle clé à jouer. En tant que courroies de transmission entre le club et le fan-club, ainsi qu'entre la police, les exploitants des stades, les milieux politiques et d'autres acteurs, les coachs des supporters peuvent instaurer une relation de confiance avec le «noyau dur» campé derrière les buts. La qualité de ces contacts permet aux coachs des supporters d'exercer une action préventive auprès de ces derniers (cf. ci-après). Un de leurs objectifs est aussi d'entrer en relation avec les groupes de supporters qui ne font pas partie de la mouvance ultra afin de connaître leurs besoins. Ces supporters-là forment en effet le gros des fans et ils ne doivent pas être négligés. Le coaching des supporters complète ainsi les mesures déjà prises vis-à-vis des supporters de football ou de hockey sur glace, il constitue le second grand moyen de régulation en dehors de la répression. Cette combinaison de répression et de prévention est déjà appliquée dans d'autres domaines.

Il n'existe, en Suisse, aucune étude sociale empirique confirmant ou infirmant les jugements (ou préjugés) qui ont cours sur les personnes qui composent le milieu des supporters, leur culture et leur comportement. Il est donc urgent de combler cette lacune et de mettre sur pied à cet effet une collaboration avec les universités et les hautes écoles.

4. Etat des lieux du coaching des supporters en Suisse

4.1 Généralités

Dans la présente stratégie, le terme «coaching des supporters» recouvre le coaching des supporters par les clubs eux-mêmes et le coaching socioprofessionnel. Dans les deux cas, ce travail est d'ordre préventif⁴ (cf. aussi chapitre 5). Il trouve un prolongement dans l'action d'autres acteurs du secteur privé et du secteur public œuvrant eux aussi dans une optique de prévention.

Ces dernières années, le coaching des supporters assuré par les clubs de football et de hockey sur glace a été réglementé (responsables des supporters, délégués des supporters) et le coaching assuré par des professionnels du travail social (tel qu'il se pratique en Allemagne⁵) s'est poursuivi. Le but est de mettre sur pied un pilier à la fois préventif et intégrateur.

⁴ Définition de la prévention: cf. p. ex. www.fen.ch (théorie de la prévention de Martin Hafen) ou Office fédéral de la santé publique (OFSP): Politique des quatre piliers: www.ofsp.admin.ch > Thèmes > Alcool, tabac, drogues > Drogues > Prévention

⁵ Cf. aussi le site allemand: www.kos-fanprojekte.de

Différences, en Suisse, entre coaching socioprofessionnel et coaching par les clubs		
	Coaching socioprofessionnel	Coaching par les clubs
	Acteurs: Coachs / travailleurs sociaux	Acteurs: Responsables des supporters / Délégués des supporters
Structure	<ul style="list-style-type: none"> • Association responsable indépendante • Contrat de prestations avec les pouvoirs publics (canton et ville) 	Personnes employées ou mandatées par les clubs/fonctionnaires des clubs
Financement	<ul style="list-style-type: none"> • Financement majoritaire par les pouvoirs publics avec participation des clubs Fondations 	Clubs
Affiliations	<p>Au niveau national: affiliation à l'organe faïtier Fancoaching Suisse (FaCH)</p> <p>A l'échelon local: partie intégrante des offres des pouvoirs publics en matière de prévention auprès des jeunes/travail social</p>	Selon les règlements de la SFL et de LN
Principal groupe cible	Groupements informels de supporters/ Noyau dur des supporters	Groupements de supporters organisés et spectateurs lambda
Compétences ou qualités requises	Diplôme ou formation en travail social (HES ou ES)	Maturité, talent de communication

4.2 Coaching socioprofessionnel des supporters

Le coaching socioprofessionnel des supporters prend de plus en plus d'importance en Europe. En Suisse, plusieurs projets de cet ordre ont été lancés dans le milieu du football; ils sont en voie d'institutionnalisation. Dans toutes les associations responsables indépendantes, les clubs participent largement au financement du coaching socioprofessionnel aux côtés des pouvoirs publics. Le coaching socioprofessionnel constitue ainsi un lien important entre les clubs et la collectivité publique. Les méthodes de coaching développées dans notre pays s'inspirent des expériences faites en Allemagne, pays dans lequel le coaching socioprofessionnel s'est imposé en 1993, année de l'adoption d'un programme national Sport et sécurité⁶. Chez nous en revanche, le coaching socioprofessionnel est encore une jeune discipline dont les méthodes sont en cours d'élaboration.

Outre le modèle des associations responsables indépendantes, il existe aussi, depuis quelques années (à Winterthur) un modèle de coaching socioprofessionnel qui pourrait s'appliquer aux petites villes dont les clubs évoluent en Challenge League. Là, une partie des ressources en personnel dévolues au travail auprès des jeunes et au travail social est affectée au coaching socioprofessionnel.

Le coaching socioprofessionnel a pris son essor ces dernières années, ce qui témoigne de l'engagement des pouvoirs publics et des clubs. Néanmoins, les services ad hoc luttent en permanence pour obtenir des moyens de financement et en faire valoir la légitimité. La présente stratégie établit donc des normes contraignantes pour assurer l'existence même du coaching socioprofessionnel.

4.2.1 Vue d'ensemble

Nom	Organe responsable	Ressources	Fondation
Fanarbeit Basel	Canton de Bâle-Ville Canton de Bâle-Campagne FC Bâle 1893	CHF 240 000/an Env. 1,6 poste équivalent plein temps	Janvier 2003
Fanarbeit Bern	BSC Young Boys Ville de Berne Canton de Berne	CHF 110 000/an 0,8 poste équivalent plein temps réparti entre deux personnes	Février 2007
Fanarbeit Luzern	Canton de Lucerne Ville de Lucerne FCL-Innerschweiz AG	CHF 200 000/an 1,2 poste équivalent plein temps	Mai 2007
Fanarbeit Zürich • Fanarbeit GCZ • Fansozialarbeit FCZ	Canton de Zurich Ville de Zurich FC Zurich GC Zurich	CHF 380 000 /an 2,4 postes équivalent plein temps	Mai 2008
Fanarbeit Winterthur	Question de l'organe responsable encore en suspens		
Fanarbeit St. Gallen	En cours de planification		
Coaching des supporters Sion	A l'étude		

4.2.2 Fancoaching Suisse (FaCH)

Fancoaching Suisse (FaCH) est l'organe faîtier du coaching socioprofessionnel des supporters et l'organe expert en la matière au plan national. Il encourage et accompagne la création de nouvelles unités de coaching socioprofessionnel au niveau local et assure la représentation de ces acteurs à l'échelon national. FaCH est constitué en association depuis 2005. Depuis 2010, il bénéficie, pour remplir son mandat, d'un financement de départ de la Confédération (OFSP) et d'une participation de la SFL, de l'ASF et des CFF. Pour les trois prochaines années, la direction de FaCH dispose de l'équivalent d'un poste à plein temps et d'un budget annuel avoisinant les 150 000 francs.

Tâches de FaCH

- Conseiller les partenaires locaux (clubs, villes, cantons, entreprises de transports publics, etc.) en vue de la mise en place de modèles de coaching des supporters et de l'élaboration de stratégies locales adéquates.
- Réaliser des analyses des besoins, faire des états des lieux.
- Etre l'interlocuteur des fédérations sportives, des services fédéraux, des CFF, etc.
- Accompagner le coaching des supporters actuel et lui offrir un soutien technique.
- Assurer le maillage des acteurs locaux (réseautage).
- Assurer la formation et la formation continue.
- En tant qu'organe faîtier, faire valoir les intérêts des acteurs locaux.
- Poursuivre le développement et la mise en œuvre de la mesure «Accompagnement des fans par les CFF».
- Réaliser des travaux de recherche sur le supportérisme et sur le comportement des supporters en collaboration avec les hautes écoles spécialisées et les universités.
- Collaborer aux travaux de comités nationaux et de groupes de travail interdisciplinaires (travail institutionnel).

- Poursuivre le développement du coaching socioprofessionnel.
- Diffuser des informations sur le coaching socioprofessionnel et le supportérisme.
- Assurer du travail de relations publiques et de communication.
- Participer aux échanges internationaux.

Organe responsable et lien organisationnel

Fancoaching Suisse est une association indépendante. Son comité directeur élargi inclut des représentants de l'ASF, de la SFL, des CFF et de l'OFSP. L'objectif consiste à définir, avec ce comité et le réseau d'interlocuteurs actuels, le futur rôle de FaCH et sa stratégie à long terme. Une option à étudier serait de faire de FaCH le centre de compétences en matière de coaching des supporters.

4.3 Coaching des supporters par les clubs

4.3.1 Football

Les responsables des supporters au sein des clubs exercent leur fonction de manière très diverse. Force est toutefois de constater que, si tous les clubs ont intégré cette fonction et sa suppléance dans leur organigramme (comme le veut le règlement sur l'octroi des licences), son application ne correspond pas toujours aux directives émises. L'égalité entre les responsables des supporters et les responsables de la sécurité prévue par ces nouvelles directives est pour ainsi dire restée lettre morte. La ligue ne contrôle pas le travail des responsables des supporters, pas plus qu'elle ne l'inspire. La qualité de leur travail n'est donc pas garantie. La plupart des responsables concernés sont bénévoles et beaucoup parmi eux n'ont pas les compétences nécessaires. En 2010, la ligue a mandaté un professionnel de la prévention et du coaching des supporters pour améliorer la qualité du travail effectué par les clubs.

Malgré les directives en vigueur, les responsables des supporters investissent très diversement leur fonction. Il n'existe aucun contrôle de qualité.

Cette réalité influence directement le travail de coaching effectué par les clubs auprès des supporters. Les clubs n'entretiennent pas tous le même dialogue avec les supporters. En gros, on peut dire que plus le club est grand et professionnel, plus il accorde d'importance au coaching. Mais l'intérêt démontré pour la question est souvent le fait d'individus que le sujet passionne ou qui ont l'art de nouer une relation de proximité avec les supporters.

La qualité du travail de coaching effectué par les clubs auprès des supporters varie énormément d'un club à l'autre et dépend de la taille du club et de l'engagement personnel de certains.

S'inspirant de ses règlements, la Swiss Football League (SFL) a édicté une directive spécifique⁷ sur la fonction et les tâches du responsable des supporters des clubs qui lui sont affiliés. Cette directive prévoit que chaque club désigne une personne responsable de toutes les questions relatives aux supporters et un suppléant. Sa fonction et ses tâches y sont décrites dans le détail.

⁷ Directives du comité de la SFL sur la fonction et les tâches des responsables des supporters des clubs de la Swiss Football League du 17 janvier 2005 (version révisée du 9 mai 2008)

4.3.2 Hockey sur glace

Suite aux violents incidents qui ont émaillé la finale des play-offs en 2001, la Ligue nationale de hockey sur glace (LN) a décidé que tous les clubs de ligue A et de ligue B devaient nommer un délégué des supporters (voir le règlement «Fandelegierte im Eishockey»). Les clubs ont répondu diversement à cette injonction: certains ont confié cette tâche à des personnes issues des rangs des supporters, d'autres à des personnes déjà engagées dans le service de sécurité et d'autres encore à leurs cadres ou aux membres de leur comité. Un seul club a engagé une personne au bénéfice d'une formation et d'une expérience. C'est, à l'heure actuelle encore, le seul poste de délégué des supporters (40% et 20%) financé par un club et réglementé par un contrat de travail. Au cours des premières années, les délégués des supporters retrouvaient une fois par année avant le début de la saison. Depuis la saison 2009/2010, une deuxième rencontre annuelle est organisée, suite à la demande formulée par les participants. Les délégués des supporters ont une carte officielle qui leur donne accès à toutes les patinoires et à tous les secteurs. Ils travaillent en collaboration avec le service de sécurité et le club et sont des acteurs à part entière du championnat. Ils jouent un rôle important dans la communication et la prévention.

Depuis près de dix ans, les ligues nationales A et B peuvent s'appuyer sur des délégués des supporters, qui se réunissent régulièrement. Le moment est venu de renforcer leur rôle et de créer un poste ad hoc dans chaque club.

5. Définition et contextualisation du coaching des supporters

Définition du coaching socioprofessionnel des supporters

Le coaching socioprofessionnel des supporters est une activité professionnelle qui transpose les méthodes du travail social dans le milieu des supporters sportifs. Il s'adresse principalement aux supporters et aux groupes de supporters qui évoluent dans l'espace social correspondant aux tribunes situées derrière les buts. Il s'emploie à motiver son public cible à participer activement à l'aménagement de son cadre de vie et à jeter des ponts entre les différents groupes d'intérêt. Il aide les supporters en crise ou en difficulté. Comme cette forme de coaching vise un public composé en majorité de supporters âgés de 15 à 25 ans, elle s'inspire fortement des méthodes du travail socio-éducatif avec les jeunes: ses intervenants déploient leur action dans l'espace où évoluent les supporters (dimension «hors murs») pour favoriser l'émergence d'une culture des supporters fondée sur la participation, la créativité et la tolérance; ils tiennent compte du fait que les supporters évoluent dans un espace social qui revêt une signification particulière à leurs yeux (orientation dans le cadre de vie) et jouent un rôle de médiateur entre les utilisateurs de cet espace (supporters) et ses administrateurs (club, exploitant de stade, etc.).

Le coaching des supporters ne considère pas les supporters de football – plus précisément le noyau dur des supporters – comme un facteur de risque, mais comme des individus, comme un mouvement social dotés de ressources et de potentiels créatifs qu'il convient d'identifier et de développer.

Définition du coaching des supporters par les clubs

Cette forme de coaching permet aux clubs de gérer activement leurs relations avec leurs supporters. Bâtie sur des objectifs communs (vivre des matches de football et de hockey dans une ambiance festive et conviviale), elle se concentre sur la relation entre les spectateurs et le club. Les clubs savent que les fidèles supporters jouent un rôle particulier. En engageant un

responsable/délégué des supporters, ils fournissent aux supporters un référent qui relaie leurs préoccupations et se dotent du même coup d'un porte-parole.

Ces deux formes de coaching se distancient des comportements violents, racistes et sexistes des supporters et de l'usage illégal ou non réglementaire d'engins pyrotechniques⁸. Les lois et les règlements en vigueur fixent le cadre du coaching des supporters. Cela signifie que les coachs doivent poser des limites aux (jeunes) supporters qui transgressent la loi et lutter contre la tolérance et la banalisation de leurs actes, pointer leurs torts et démanteler leurs mécanismes d'excuse (p. ex. consommation d'alcool, pression du groupe, etc.). Mais leur fonction veut aussi qu'ils luttent contre la criminalisation des supporters, qu'ils prennent leurs besoins et leurs préoccupations au sérieux et qu'ils reconnaissent le rôle qu'ils jouent (principe du double mandat⁹).

5.1 Coaching socioprofessionnel des supporters

5.1.1 Méthodes

Définition du travail social

Selon la définition adoptée en juillet 2000 à Montréal par la Conférence mondiale de la Fédération internationale des travailleurs sociaux (FITS), le travail social est «une profession qui favorise la transformation sociale, la résolution des problèmes dans les relations humaines, ainsi que le développement des propres ressources (empowerment) et la libération des personnes afin d'améliorer leur bien-être. En se fondant sur des théories du comportement humain ainsi que des systèmes sociaux en tant que base d'explication, le travail social intervient à la charnière entre l'individu et l'environnement/la société. A cet égard, les principes des droits humains et de la justice sociale revêtent une importance primordiale pour le travail social».

On distingue plusieurs approches théoriques du travail social:

- **L'animation socioculturelle / la pédagogie sociale:** consolidation des compétences (sociales) et développement de ressources individuelles et collectives sur une base participative.
- **L'assistance sociale (aide individuelle, tri):** amélioration des conditions de vie individuelles et assistance en cas de crises ou de conflits.
- **Le travail social communautaire:** travail circonscrit à un territoire et ancré dans un environnement social; traitement de conflits sociaux en lien avec les structures et l'environnement social d'un public donné, en partenariat avec les intéressés.
- **Le travail socio-éducatif avec les jeunes en milieu ouvert:** développement de relations de confiance et mise en place d'accès à l'espace de vie et l'espace social des adolescents et des jeunes adultes: démarche relationnelle basée sur une «structure mobile».
- **Le travail institutionnel:** détermination des causes et des conditions du comportement (provocateur) des jeunes; lobbying sociopolitique auprès des autorités, des institutions, des associations.
- **La recherche:** observation sociale et empirique des développements intervenant dans le paysage des supporters, de leurs modes d'expression et de leurs comportements.

⁸ Voir la loi fédérale instituant des mesures visant au maintien de la sûreté intérieure (RS 120), le concordat instituant des mesures contre la violence lors de manifestations sportives du 15 novembre 2007 et les directives sur les «objets interdits» émises par les ligues de football et de hockey sur glace.

⁹ En travail social, le double mandat correspond à la juxtaposition au sein d'une même fonction professionnelle de deux mandats différents, voire antinomiques. Cette notion est caractéristique des professions du travail social. L'enjeu consiste à trouver le «juste milieu» entre les intérêts des clients ou du groupe cible et ceux de la société.

Le coaching socioprofessionnel des supporters s'inspire de ces approches et des méthodes du travail social à différents égards:

- Il met l'accent sur la participation des intéressés et accorde une attention particulière à leurs ressources. Il veille aussi à mettre le groupe cible en réseau avec les autres acteurs impliqués pour ouvrir des perspectives de développement et supprimer les sources de tension. Il tient autant compte du développement de l'individu que de la fonction du groupe.
- Il assiste les supporters dans différentes situations de vie et aide les jeunes supporters à devenir adultes. Les coachs se familiarisent avec le parcours et les conditions de vie des supporters en discutant avec eux, interviennent de façon ciblée et leur proposent de nouvelles possibilités de développement qui tiennent compte du cadre légal et du contexte social.
- Il apprend aux supporters à gérer seuls des situations de vie difficiles, au cas où le filet de sécurité nécessaire ferait défaut.
- Il repère les situations conflictuelles et les tendances générales, facilite leur analyse, intervient et propose des solutions pour les gérer.
- Il s'appuie sur une approche pédagogique d'acceptation et d'intégration et définit des limites sans pour autant exclure. Cette démarche peut tenir de l'équilibrisme, mais elle est nécessaire pour comprendre les supporters «déviant» et les rencontrer. Le coaching socioprofessionnel s'affranchit de l'illusion pédagogique selon laquelle on ne peut modifier un comportement qu'en le combattant ou qu'en donnant des leçons.

Le coaching socioprofessionnel des supporters est convaincu de la justesse de cette approche. Mais, comme c'est encore une jeune discipline du travail social, il la fait régulièrement évaluer.

Le coaching socioprofessionnel des supporters poursuit les objectifs suivants:

- endiguer les conflits, la violence, la délinquance et les frustrations;
- renforcer l'estime de soi et la sécurité comportementale des (jeunes) supporters de football;
- développer l'autorégulation et l'auto-prise en charge du noyau dur des supporters;
- développer et cultiver un supportérisme actif et créatif, fondé sur un partenariat entre le club et les supporters;
- combattre les préjugés, les boucs émissaires, les tendances extrémistes et les peurs diffuses;
- impliquer activement les supporters;
- contribuer à la bonne collaboration des différents acteurs concernés (club, supporters, autorités, etc.).

5.1.2 Tâches

Le coaching socioprofessionnel des supporters se situe à la croisée de différentes approches, raison pour laquelle il s'adresse non seulement aux supporters, mais aussi aux nombreux acteurs et institutions qui sont concernés par la thématique des supporters. Pour atteindre ses objectifs et mettre en pratique les approches et méthodes du travail social dans le coaching des supporters, il doit assumer les tâches suivantes:

Créer des offres de contact et d'accompagnement, conseiller

- Nouer des relations avec le noyau dur des supporters.
- Accompagner les supporters aux matchs à domicile et aux matchs à l'extérieur jusque dans l'enceinte du stade (p. ex. trains spéciaux; voir Annexe I).
- Préparer les matchs à domicile et les matchs à l'extérieur (détecter et éradiquer les sources de conflit potentielles).
- Mettre sur pied un centre qui sert de lieu de rencontre pour les jours sans match.
- Conseiller (consultation sociale) les supporters qui ont des questions ou des problèmes et leur offrir des possibilités de dialogue.
- Trier (réaffecter).

Créer des espaces de dialogue

- Favoriser le dialogue entre les différents acteurs du monde footballistique.
- Créer des structures de communication entre le noyau dur des supporters et le club.
- Transmettre la philosophie du coaching aux supporters.
- Sensibiliser à différentes attitudes et différents intérêts.

Travail de projet

- Lancer et réaliser des projets de prévention spécifiques et des campagnes adaptées aux besoins locaux

Médiation et animation

- Jouer un rôle de médiation dans des situations conflictuelles graves.
- Animer des entretiens et des discussions.
- Relayer les préoccupations des supporters et défendre leurs intérêts.

Travail institutionnel, relations publiques

- Rédiger des prises de position.
- Fournir des renseignements aux médias.
- Rédiger des exposés et des interventions.
- Participer à des tables rondes.
- Travailler en réseau avec les institutions locales de travailleurs sociaux et d'animateurs jeunesse.
- Collaborer avec d'autres coaches.
- Siéger dans les comités des clubs et des fédérations ainsi que dans des organes politiques.

Formation initiale ou continue

- Orienter sa propre formation initiale ou continue.
- Transmettre le savoir issu de sa pratique professionnelle aux écoles, aux universités, aux hautes écoles pédagogiques.
- Donner des renseignements aux étudiants qui effectuent leur travail de diplôme.

5.1.3 Profil d'exigences

En tant que branche du travail social, le coaching socioprofessionnel des supporters doit pouvoir s'incarner dans des professionnels qualifiés (détenteurs d'un diplôme ou d'une formation d'animateur socioculturel, de travailleur social ou de pédagogue social HES ou ES). Il peut en outre être utile d'engager une personne supplémentaire issue directement des rangs des supporters, capable d'évaluer avec pertinence le supportérisme local et son développement.

Autres qualifications complétant ce profil d'exigences:

- Expérience du travail socio-éducatif avec les jeunes en milieu ouvert ou «hors murs»;
- Disponibilité à travailler selon des horaires irréguliers, aussi le soir et le week-end;
- Capacité de communiquer avec les différents groupes d'intéressés;
- Ouverture personnelle et capacité d'écoute à l'égard du noyau dur des supporters;
- Capacité de gérer les conflits et bonne résistance au stress;
- Pouvoir de persuasion et seuil de tolérance élevé à la frustration;
- Capacité de faire face avec professionnalisme à des situations stressantes et conflictuelles;
- Qualité d'animateur et de négociateur et compétences dans la conduite d'entretiens;
- Liens et affinité avec le football ou le hockey sur glace.

5.1.4 Conditions structurelles

Condition de base

Le coaching socioprofessionnel des supporters dépend d'une part de l'adhésion et de la confiance du public cible (noyau dur des supporters) et, d'autre part, de tous les autres acteurs impliqués (spectateurs, clubs, sociétés, fédération, forces de sécurité, police, politique, etc.). On veillera, dès la mise en place du coaching socioprofessionnel, à intégrer le milieu des supporters (fédérations faïtières, GI, groupements isolés (non officiels), extrémistes) et à tenir compte de leurs opinions. **Le coaching socioprofessionnel des supporters repose sur l'initiative commune de la ville, du canton (de préférence du département des affaires sociales ou de l'instruction publique), du club et des supporters. Il est donc recommandé de mettre en place un groupe de projet largement étayé, qui intègre de manière équilibrée les partenaires (financiers) et les groupes d'intérêts concernés.** L'organe faïtier, Fancoaching Suisse (FaCH), exerce dans ce cadre un rôle de conseil, mettant à disposition son savoir-faire et des stratégies existantes.

Le coaching socioprofessionnel des supporters est réalisable dans les structures suivantes:

- Une association responsable indépendante composée de bailleurs de fonds et d'autres groupes d'intérêts
- Un contrat de prestations avec une institution urbaine œuvrant dans le domaine du travail social ou du travail socio-éducatif avec les jeunes en milieu ouvert (travail de rue, etc.)

Ressources humaines

Les ressources humaines doivent être adaptées aux conditions et aux possibilités locales. Le coaching socioprofessionnel doit être établi sur la base d'un contrat d'engagement et être défrayé en conséquence. On veillera à définir un cahier des charges réaliste et de le doter de ressources suffisantes. Dans une équipe, il faut compter au moins une personne ayant suivi une formation et obtenu un diplôme dans le domaine du travail social. Les modèles et leur financement sont présentés de manière plus explicite au chapitre 6.

Ressources matérielles

Il faut disposer de locaux pour un centre d'accueil et d'information, avec un bureau et une salle de réunion. Le siège du coaching socioprofessionnel devrait se trouver à proximité ou à l'intérieur des locaux où se rencontrent les groupes actifs de supporters.

Intégration/Réseautage

Pour que le coaching socioprofessionnel soit efficace, il est nécessaire d'établir, en plus d'une relation de confiance avec les supporters, un très bon réseau avec les autres acteurs impliqués dans l'environnement des supporters, en particulier

- le comité directeur du club et le délégué du comité ou du conseil d'administration;
- les responsables de la sécurité et les responsables ou délégués des supporters des clubs;
- les exploitants du stade et le chef de la sécurité des stades;
- la police (les spécialistes du milieu des supporters et la direction de l'intervention);
- les réseaux locaux du travail socio-éducatif avec les jeunes ou du travail de rue;
- les services de prévention;
- les médias.

5.2 Coaching des supporters par les clubs

Ce chapitre décrit le coaching des supporters de football et de hockey sur glace. La distinction est faite si nécessaire.

5.2.1 Fonction

Les responsables et les délégués des supporters sont des employés ou des cadres du club. Ils sont subordonnés à la direction du club et se conforment à leurs directives (qui sont elles-mêmes fondées sur celles de la ligue correspondante). Ils agissent dans l'intérêt du club et de la ligue. Dans ce rôle, ils sont confrontés à différents groupes d'interlocuteurs:

- le club;
- les organisations de supporters;
- le coaching socioprofessionnel des supporters;
- les services d'ordre et de sécurité privés/la police;
- la Swiss Football League (SFL) et la ligue nationale de hockey sur glace (LN);
- les médias/le public.

Club

En tant qu'employé ou cadre du club, le responsable ou le délégué des supporters doit respecter les directives et les prescriptions de celui-ci. Son activité ne se limite pas uniquement à l'organisation du match. Il entretient également les contacts avec les supporters en dehors des matchs et s'emploie à créer des conditions favorables, en collaboration avec les autres acteurs, au bon déroulement du match; il exerce également une importante fonction de prévention.

Organisations de supporters

Elles constituent le groupe le plus important, en termes de revendications, auquel est confronté le responsable ou le délégué des supporters. Les organisations de supporters ne sont pas des groupes homogènes, si bien que leurs attentes et leurs prétentions peuvent varier de manière considérable. Le responsable ou le délégué des supporters est le premier organe d'accueil et de dialogue entre les supporters et le club.

Coaching socioprofessionnel des supporters

En tant qu'organisation indépendante, le coaching socioprofessionnel des supporters s'occupe en priorité des groupes de supporters informels. Le responsable ou le délégué des supporters exerce ici une fonction de lien entre le coaching socioprofessionnel des supporters et le club.

Services d'ordre et de sécurité

Dans l'organigramme du club, le responsable ou le délégué des supporters se situe au même niveau que le responsable de la sécurité. Leurs tâches se recoupent en de nombreux points, qui doivent être gérés par une communication et une collaboration intensives. A cet égard, la collaboration se concentre surtout sur l'organisation du match. Les modalités de voyage (aller et retour), le séjour dans le stade et d'autres points importants doivent bien concorder.

Swiss Football League / Ligue nationale de hockey sur glace

Les ligues sont intéressées par la qualité homogène, à l'échelle nationale, du travail des responsables ou des délégués des supporters. En tant qu'interlocutrices, elles souhaitent établir un dialogue partenarial avec ces derniers et sont responsables de leur formation continue régulière. Elles assurent en outre l'échange d'expériences et la coordination de leurs activités au niveau national.

Football: la Swiss Football League est dotée, avec la commission pour la prévention et le coaching des supporters, d'un organe national auquel les responsables de supporters peuvent se référer.

5.2.2 Méthodes

Communication et coopération

Pour atteindre les objectifs du coaching des supporters, qui sont nombreux et complexes, il est important d'instaurer une bonne collaboration entre les groupes, afin que les forces investies par les différentes organisations dans ce domaine puissent avoir une action concomitante. C'est pourquoi la communication et la coopération avec les différents acteurs revêtent une importance primordiale pour les responsables et les délégués des supporters.

Club

Le comité et le comité directeur devraient être informés de leur travail. A l'inverse, les informations du comité directeur, dans la mesure où elles concernent les intérêts des supporters, devraient également leur être communiquées. L'interlocuteur pour les deux parties est le responsable ou le délégué des supporters. Ce qui importe, c'est qu'il mette à profit les forces des différentes sections du club pour son travail avec et pour les supporters et qu'il engage activement les processus de concertation nécessaires.

Organisations de supporters

Etant donné que de nombreuses tâches réclament la collaboration des supporters, les organisations de supporters sont aussi des partenaires de coopération du responsable ou du délégué des supporters. Les avis du milieu des supporters sont pris en compte et intégrés dans son travail.

Services d'ordre et de sécurité

La collaboration avec les organisations de sécurité est fondée sur le principe que les activités des deux domaines se complètent. Un échange sur les différents intérêts et sur les attentes des deux parties est impératif.

Responsables et délégués des supporters d'autres clubs de la SFL et de la LN

L'échange mutuel d'informations dans le contexte supporters/organisation du match est une condition de base pour une coopération partenariale. Connaissant les besoins de ses supporters, le responsable ou le délégué peut ainsi planifier et exécuter des tâches avec leur collaboration. Il est primordial de communiquer en permanence pour adopter des mesures appropriées et définir les règles à transmettre aux supporters avant le jeu.

5.2.3 Tâches

- Le responsable ou le délégué des supporters a pour obligation de tout entreprendre, en respectant les objectifs du club, pour
 - maintenir et agrandir le nombre des supporters,
 - encourager leur intérêt et leur engagement pour le club.
- Il s'efforce, indépendamment de la manifestation, d'entretenir un dialogue constructif avec les supporters et tous les autres groupes d'interlocuteurs. Il est, vis-à-vis de ses supporters, un prestataire du club. Il veille en particulier
 - à informer les supporters des récents développements intervenus dans le club,

- à favoriser le dialogue entre les supporters et les représentants du club (joueurs, entraîneurs, membres du comité, gestionnaires, etc.), les représentants des autorités (p. ex. police, office des constructions, etc.), les exploitants du stade, les collaborateurs du service d'ordre,
- à encourager les manifestations destinées aux supporters,
- à collaborer, sur la base de tâches, avec la police, le service d'ordre, les pompiers, les exploitants du stade, les CFF, les représentants de la ville, les médias et le coaching socioprofessionnel des supporters.
- Il s'occupe des besoins des supporters en relation avec la manifestation. Il veille en particulier à établir suffisamment tôt un bon contact entre les supporters, la police et le service d'ordre; il représente les intérêts des supporters vis-à-vis de la police et du service d'ordre et vice-versa. Dans les situations émotionnelles, il influence les supporters de façon à diminuer ou à éviter si possible et de manière raisonnable les conflits.

Dans la phase préparatoire des matchs, le responsable ou le délégué des supporters s'efforce d'entretenir des contacts avec l'interlocuteur de l'autre club, afin de surmonter les inimitiés et les préjugés et d'apaiser les conflits en cours.

5.2.4 Profil d'exigences

Cette fonction exige les deux qualités suivantes: bien connaître le milieu (organisé) des supporters et être bien accepté par les groupes cibles.

En plus de ces conditions de base, la personne devrait disposer des compétences techniques et humaines suivantes:

- Savoir exercer une influence positive et avoir de l'expérience en la matière.
- Avoir des contacts et de l'expérience avec les principaux réseaux impliqués dans le milieu des supporters.
- Avoir des notions de base en psychologie et connaître les processus de dynamique de groupe.
- Etre apte à communiquer et à gérer les conflits; avoir l'esprit d'équipe et savoir coopérer.
- Etre disposé à apprendre, être doté d'un esprit d'analyse et d'une aisance rhétorique.
- Savoir négocier et imposer ses idées.
- Savoir adopter une attitude calme, dépassionnée et professionnelle dans les situations de stress et de conflit.

5.2.5 Condition structurelle

Conditions relevant du contrat de travail

- Le responsable ou le délégué des supporters est un collaborateur du club et il figure dans l'organigramme. Il est subordonné à la direction du club; il se conforme à ses directives et les fait appliquer.
- Le rapport de travail entre le responsable ou le délégué des supporters et le club est défini dans un contrat/mandat de travail.
- Les tâches et les compétences sont définies dans un cahier des charges.

Conditions matérielles

- Utilisation de l'infrastructure du club avec tous les moyens de communication modernes.
- Pour accompagner les supporters aux matchs, le responsable ou le délégué des supporters est doté d'une carte de légitimation qui lui donne accès à tous les secteurs du stade pertinents pour son travail (par la SFL/ LN).

Conditions non matérielles

- Mise à disposition de tous les principaux réseaux importants du club.
- Soutien pour la rédaction et la réalisation de textes spécifiques aux supporters.
- Mise en contact avec les supporters et les clubs de supporters, les joueurs, les entraîneurs et les officiels du club.

6. Modèles / Financement

Ce chapitre décrit les modèles du coaching local des supporters et montre comment organiser la collaboration nationale. Une distinction a été faite entre le niveau local et le niveau national; elle se reflète également dans la désignation des prestataires.

6.1 Coaching des supporters au niveau local

6.1.1 Variantes

Cette stratégie propose, sur la base des chapitres précédents, trois modèles de coaching local, aussi bien au niveau socioprofessionnel que dans le cadre du club. Les trois variantes montrent comment adapter et réaliser le coaching professionnel en fonction des conditions locales (p. ex. finances, revenus des supporters, etc.).

Variante 1: coaching socioprofessionnel des supporters organisé dans une association responsable et engagement d'un responsable ou d'un délégué des supporters sur une base rémunérée.

Variante 2: coaching socioprofessionnel des supporters organisé dans une association responsable et engagement d'un responsable ou d'un délégué des supporters avec une indemnisation forfaitaire.

Variante 3: contrat de prestations avec une institution urbaine œuvrant dans le domaine du travail socio-éducatif avec les jeunes ou du travail social (travail de rue, etc.) comme pilier socioprofessionnel et engagement d'un responsable ou d'un délégué des supporters avec dédommagement des frais.

Le choix de la variante s'effectue sur la base d'une analyse de la situation locale. Celle-ci peut prendre en compte les éléments suivants:

- Revenu global des supporters
- Taille et composition des groupes de supporters
- Attentes et besoins des supporters
- Taille de la ville et zones de desserte des transports publics
- Taille et situation économique du club
- Conditions du club
- Offres existantes de la ville et/ou du canton
- Traditions du club
- Autres.

6.1.2 Financement du coaching local

Les trois variantes se présentent comme suit:

	Coaching socioprofessionnel des supporters	Coaching des supporters par le club
Variante 1	Taux d'occupation: env. 160 % Budget: CHF 220 000 minimum	Taux d'occupation: 50 % Budget: CHF 50 000 minimum
Variante 2	Taux d'occupation: 80-140 % Budget: CHF 120 000 minimum	Taux d'occupation: Pas d'engagement fixe Indemnisation forfaitaire: par accompagnement au match Budget: CHF 1 000 par match, env. CHF 36 000/année
Variante 3	Taux d'occupation: Contrat de prestations avec le canton ou la ville Budget: CHF 40 000 minimum	Taux d'occupation: Pas d'engagement fixe Indemnisation des frais Budget: CHF 10 000 minimum

Pour le financement, la variante choisie ne joue pas de rôle a priori, car une clé de répartition des coûts unique peut être appliquée à toutes les variantes. La clé de répartition des coûts se fonde sur les participants suivants:

- le club de football ou de hockey local
- les pouvoirs publics (ville, canton) pour le coaching socioprofessionnel

Clé de répartition des coûts pour le coaching socioprofessionnel:

Canton	1/3 soit 33,3 %
Ville	1/3 soit 33,3 % ¹⁰
Club	1/3 soit 33,3 %

Clé de répartition des coûts pour le responsable des supporters/délégué des supporters:

Club	100 %
------	-------

La répartition paritaire présente un triple avantage: elle intègre les différents groupes d'intérêt de manière équilibrée, elle leur donne un droit de parole et elle regroupe le savoir faire technique. La mise en place d'un coaching professionnel et préventif n'est possible qu'avec la volonté d'intégration des parties nommées, ce qui requiert aussi l'engagement des pouvoirs publics pour soutenir et participer à ce travail au niveau du club.

Ce modèle de financement part du principe que l'engagement pour le coaching est proposé et suivi au niveau local. Des interventions au niveau politique peuvent s'avérer nécessaires. En outre, le club doit être sensibilisé à la création du coaching préventif. La participation des fédérations et des ligues aux efforts locaux peut dépendre du cas (projets pilotes) et des contributions octroyées aux clubs pour le travail de prévention.

¹⁰ Selon les cantons, le pourcentage de la répartition des 2/3 du financement par les pouvoirs publics peut varier entre le canton et la ville.

6.1.3 Acteurs du coaching des supporters à l'échelon local

a) Club

En prenant des mesures de coaching, les clubs montrent à leurs supporters qu'ils tiennent compte de leurs intérêts et participent, par un travail d'intégration, au développement d'un supportérisme fondé sur la créativité et la tolérance. Sans le soutien des clubs, il n'y aurait pas de coaching des supporters, ni socioprofessionnel, ni assuré par les clubs. Le coaching doit émaner d'une volonté de développer un outil de prévention. Il doit en outre constituer un élément important parmi d'autres mesures prises envers la communauté des supporters. L'engagement des clubs, tant au niveau de la conception que du financement, constitue la base permettant d'associer d'autres partenaires au coaching des supporters.

b) Cantons et villes

En participant au coaching socioprofessionnel, les cantons et les villes témoignent de leur volonté d'intégrer ce genre de mesures dans leurs programmes d'aide à la jeunesse ou d'aide sociale. Les cantons et les villes reconnaissent que les tribunes situées derrière les buts sont devenues des espaces sociaux propres à la ville ou à la région, et qu'elles recèlent un grand potentiel en termes de mobilisation, de créativité et d'appartenance à un groupe. A l'image d'autres espaces sociaux, elles connaissent une dynamique et une évolution constantes. Partant du constat que ces tribunes sont devenues les principaux points de ralliement des jeunes d'une ville ou d'une région et qu'elles attirent un public très hétérogène, il importe que les départements des affaires sociales ou de l'instruction publique abordent cette thématique de manière ciblée. Des conventions de prestations ou de subventions constituent la base de l'engagement financier.

6.1.4 Etapes de mise en place du coaching des supporters à l'échelle locale:

Coaching socioprofessionnel des supporters	Coaching des supporters par les clubs
Choix d'une des trois variantes de coaching des supporters par les clubs, éventuellement avec analyse préalable du contexte et des conditions.	
<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un groupe de projet comprenant les acteurs suivants: direction du club, représentants des pouvoirs publics (canton et ville), représentants reconnus des supporters, spécialistes du coaching des supporters. • Choix de la direction du projet. • Collecte d'informations existantes (stratégies, interventions politiques, etc.) • Rédaction d'une stratégie de coaching socioprofessionnel des supporters • Définition de la structure et de la clé de répartition des coûts • Demandes, interventions nécessaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un poste ou d'une fonction de responsable des supporters ou de délégué des supporters selon les directives du club • Rédaction d'un cahier des charges et d'un profil d'exigences • Définition de l'intégration dans la structure des clubs et de la répartition des rôles (hiérarchie) • Garanties financières
Rédaction d'une convention de collaboration entre les acteurs du coaching socioprofessionnel et du coaching par les clubs	

Des expériences ont déjà été faites dans les deux domaines du coaching des supporters. Les nouvelles initiatives ne partent donc pas de zéro. L'association Fancoaching Suisse (FaCH) et les responsables du coaching des supporters au sein des fédérations et des ligues peuvent également être consultés.

6.2 Centre de compétences national de coaching des supporters

6.2.1 But

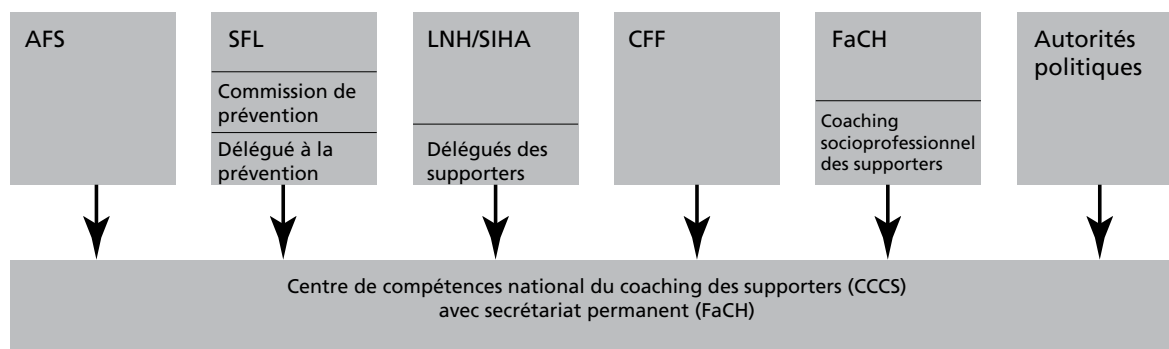
Un centre de compétences national de coaching des supporters (CCCS) est institué dans le but de coordonner et de développer les activités des différents acteurs au plan national ainsi que d'effectuer un travail de lobby pour la prévention auprès des supporters. Ses tâches sont les suivantes:

- Conseiller les partenaires locaux (clubs, villes, cantons, entreprises de transports publics, etc.) en vue de la mise en place de modèles de coaching des supporters et de l'élaboration de stratégies locales.
- Réaliser des analyses des besoins et des états des lieux.
- Accompagner le coaching des supporters actuel et lui offrir un soutien technique.
- Assurer le maillage des acteurs locaux (prévention).
- Etre l'interlocuteur pour les questions touchant à la prévention et au coaching à l'échelle nationale et internationale.
- Collaborer avec des organes nationaux et participer à des groupes de travail interdisciplinaires
- Assurer la formation et la formation continue.
- Diffuser des informations dans le domaine du coaching des supporters et du supportérisme.
- Accomplir du travail de relations publiques et de communication.
- Participer aux échanges internationaux.

Le centre de compétences sera institué en **deux phases**:

6.2.2 Phase 1: Mise en réseau et échanges d'informations

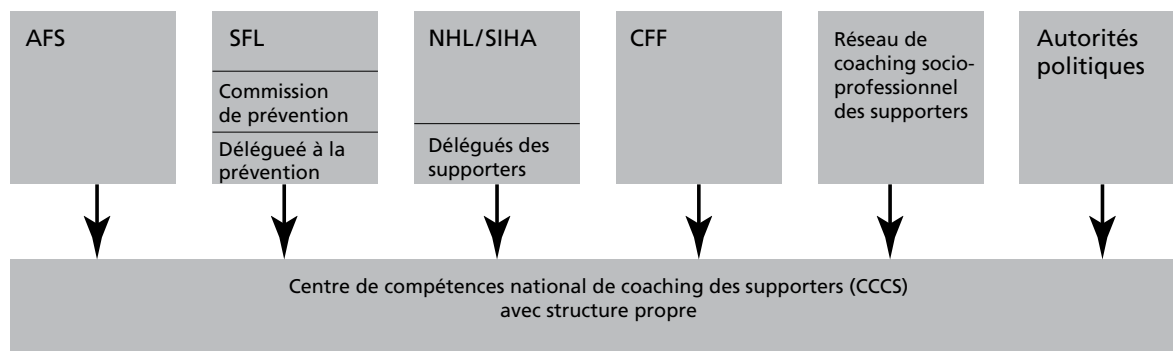
Dans une première phase, Fancoaching Suisse (FaCH) gère le secrétariat du centre de compétences national et continue à jouer le rôle d'organe faitier du coaching socioprofessionnel des supporters et d'organe expert en la matière. L'accent est mis sur la mise en réseau et les échanges d'information entre les différents acteurs ainsi que sur l'évaluation des besoins et la planification d'un centre de compétences national à même d'assumer les tâches précitées. Les organisations actives dans la prévention ou le coaching des supporters seront intégrées à la structure de ce centre de compétences, de même que les fédérations, les ligues et les autorités publiques (villes, cantons et Confédération, p. ex. l'Union des Villes Suisses et la Conférence des directrices et directeurs cantonaux des affaires sociales). Les initiatives privées seront également prises en considération.



Du 1^{er} janvier 2010 au 31 décembre 2012, le **financement** de Fancoaching Suisse sera assuré par un financement de départ de la Confédération de 100 000 francs (OFSP, crédit résiduel de l'EURO 2008) ainsi que par une contribution annuelle de la SFL, de l'AFS, et des CFF d'un montant de 110 000 francs. Cette somme suffira pour exploiter le secrétariat du CCCS avec la structure actuelle de FaCH.

6.2.3 Phase 2: Concrétisation du centre de compétences national

Les expériences tirées de la phase 1 seront évaluées et discutées avec les différents partenaires avant qu'une décision ne soit prise concernant le centre de compétences. Ensuite, pour autant que le besoin s'en fasse sentir, l'association Fancoaching Suisse, qui assumera de nouvelles tâches et dont la mission sera élargie, sera intégrée au centre de compétences, qui disposera alors de sa propre structure. Cela présupposera que le coaching socioprofessionnel des supporters, le coaching effectué par les clubs ainsi que l'approche préventive auprès des supporters de football et de hockey sur glace soient bien établis et qu'un rapprochement entre les partenaires soit possible.



Un budget annuel de 280 000 francs est nécessaire pour exploiter le CCCS, notamment pour permettre la création de deux postes à plein temps. Les efforts consentis sur le plan national pour professionnaliser le coaching des supporters doivent être du ressort des acteurs nationaux. En ce sens, l'engagement des fédérations sportives et des ligues, organisatrices des compétitions sportives, est primordial. En effet, selon les dispositions figurant dans leurs statuts, les fédérations nationales concentrent leur engagement (financier) dans des activités de portée nationale.

Pour la Confédération, l'existence d'un centre de compétences national permet de garantir la mise en réseau des différents acteurs dans le domaine du coaching des supporters. Les efforts actuellement fournis dans ce domaine sont étroitement liés avec les mesures prises en matière de promotion de la jeunesse ou avec des mesures de prévention spécifiques prises dans d'autres domaines. En outre, l'OFAS apporte son soutien aux organes faïteurs qui traitent des questions liées à la jeunesse.

Plusieurs services fédéraux traitent de la thématique de la violence en marge des manifestations sportives. Le DFJP est par exemple compétent pour la publication de nouveaux actes législatifs (LMSI II)¹¹ et leur mise en œuvre (HOOGAN¹²). En 2009, l'OFSP a publié un rapport sur le thème de la violence chez les jeunes¹³, rapport qui sert de base à un programme fédéral de protection

¹¹ www.admin.ch/ch/f/rs/120/index.html

¹² www.fedpol.admin.ch > Thèmes > Sécurité > Hooliganisme > Système d'information HOOGAN

¹³ www.bsv.admin.ch > Thèmes > Questions de l'enfance et de la jeunesse > Protection des jeunes

de la jeunesse¹⁴. Ce programme sera mis en œuvre à partir de 2011 et aura également une incidence sur le coaching des supporters. Enfin, citons la table ronde sur la lutte contre la violence dans le sport, que l'ancien conseiller fédéral Samuel Schmid avait instituée en vue de l'EURO 2008. Cette table ronde est désormais placée sous la houlette de son successeur, Ueli Maurer.

Annexe I: Accompagnement des supporters par les CFF

La plupart des supporters utilisent les transports publics, et notamment le train, pour assister à des manifestations sportives. Les CFF organisent des trains spéciaux à cet effet, dans le but de séparer les supporters des autres passagers. La collaboration avec les CFF joue un rôle important dans le coaching des supporters et a fait ses preuves ces dernières années. Depuis 2009, l'accompagnement dans les trains constitue même une mesure établie.

Le transport des supporters en train et la collaboration avec les CFF ou d'autres prestataires de transports publics vise les objectifs suivants:

- Concentration et garantie des interventions dans les trains, pour permettre un accompagnement des supporters régulier et de qualité.
- Amélioration de la communication entre la police ferroviaire, les accompagnateurs présents dans les trains et les supporters.
- Diminution des déprédations dans les trains et les gares.
- Mesures de désescalade prises suffisamment tôt en cas de conflits potentiels (discussion, rappel à l'ordre).
- Informations aux autres passagers ou médiation entre les passagers et les supporters.
- Trajets effectués sans accrocs, à l'aller comme au retour.

Une évaluation interne a démontré que les interventions dans les trains doivent être planifiées en fonction des conditions locales. Sur le terrain, les trajets en train nécessitent l'intervention de professionnels du coaching des supporters, de responsables des supporters au sein des clubs, d'accompagnateurs ou de «grands frères».

Tâches incombant aux acteurs à l'échelle locale:

- Intervenir lors de conflits impliquant des supporters.
- Effectuer une médiation lors de conflits impliquant des supporters (conflits avec la police ferroviaire, le personnel des trains, les autres voyageurs), dans le but de calmer la situation et de parvenir à une solution commune acceptable.
- Collecter et transmettre les éventuelles demandes des supporters à l'égard des autres acteurs (police ferroviaire). Dans la mesure du possible, lancer et suivre des processus permettant de répondre à ces demandes.
- Intervenir en cas de comportement inapproprié.
- Communiquer les informations importantes aux supporters (p. ex. raisons d'un retard, etc.) dans le but d'éviter des changements de comportement et de prévenir une détérioration de la situation.
- Rendre les supporters attentifs aux comportements à risque (freinages d'urgence, jets d'objets par la fenêtre, etc.).

Dans la mesure du possible, l'encadrement des supporters est toujours assuré par les mêmes accompagnateurs et représentants de la police ferroviaire, car cela simplifie la communication entre les différents acteurs et permet de développer des relations de confiance. Ce travail dans la continuité assure en outre une collaboration durable entre la police ferroviaire, les accompagnateurs et les supporters. Pour garantir que leur rôle soit connu et reconnu par les supporters, les accompagnateurs doivent être en contact avec les leaders présents dans les trains. Dans

¹⁴ www.bsv.admin.ch > Thèmes > Questions de l'enfance et de la jeunesse > Protection des jeunes

l'idéal, ces accompagnateurs devraient également être actifs dans l'encadrement des supporters au sein des clubs concernés.

Tâches incombant à Fancoaching Suisse:

- Assurer la formation continue des équipes d'intervention.
- Développer et faire connaître la mesure des CFF «accompagnement des fans».
- Rendre compte de l'intervention (assurance qualité) aux CFF.
- Règlement des paiements dans le cadre du budget disponible.
- Points sur lesquels l'accent doit être mis:
- Echanges réguliers entre tous les acteurs.
- Continuité de la bonne collaboration entre les acteurs.
- Accompagnement des supporters assuré en principe dans tous les trains spéciaux dans les régions où cette pratique est établie.
- Mise en place d'un accompagnement des supporters dans les trains spéciaux dans les autres régions.
- Elaboration conjointe de mesures pour atteindre au mieux les objectifs.
- Intégration de la ligue suisse de football au niveau stratégique afin de développer la collaboration, les tâches opérationnelles restant du ressort de Fancoaching Suisse.

Annexe II: Stratégie des 3 D pour les interventions de police

La stratégie des 3 D a fait ses preuves, notamment lors de l'EURO 2008, et elle est appliquée par toutes les forces de police en Suisse. Cette stratégie repose sur 3 points centraux (dialoguer, désamorcer et défendre) ainsi que sur le principe de la proportionnalité. Elle vise à conserver un dialogue aussi longtemps que possible, puis à désamorcer les situations de crise et à prendre à temps les mesures nécessaires lorsque la situation l'exige. La tenue des policiers joue un rôle secondaire. Seule compte la mise en pratique de la stratégie des 3 D, dont les trois niveaux sont:

- **Dialoguer:** En règle générale, la police intervient en uniforme, mais elle peut aussi intervenir en tenue d'intervention (avec éventuellement un signe distinctif). Les forces de police font preuve d'amabilité, d'ouverture et de disponibilité.
- **Désamorcer:** La police intervient en uniforme ou en tenue d'intervention (avec éventuellement un signe distinctif). Il s'agit ici de faire preuve de conciliation, par le dialogue, en cas de troubles mineurs de l'ordre public. Les auteurs d'infraction seront toutefois arrêtés et poursuivis en justice.
- **Défendre:** En règle générale, la police intervient en tenue d'intervention. Il s'agit ici de pacifier la situation, d'établir l'identité des suspects, de protéger les biens, d'arrêter les fauteurs de troubles et de rétablir l'ordre et la sécurité.

Selon la situation et en vertu du principe de proportionnalité, les responsables de l'intervention peuvent choisir une stratégie différente à tout moment s'ils estiment que cela est nécessaire. En outre, la stratégie des 3 D ne doit pas obligatoirement comporter les trois niveaux décrits ci-dessus, que cela soit lors de la planification de l'intervention ou de l'intervention elle-même. Lors des matchs à haut risque notamment, les forces de police ne peuvent souvent pas, faute de ressources, faire appel à des renforts portant l'uniforme en vue d'appliquer la stratégie des 3 D. En outre, vu la tendance actuelle à la violence, des forces d'intervention non protégées courent un risque de blessures important.

Il serait erroné de qualifier la stratégie des 3 D de trop énergique, voire de faible, et de renoncer à l'appliquer. En effet, le fait d'appliquer les deux premiers niveaux (dialoguer, désamorcer) ne signifie pas qu'il faut donner suite aux exigences de la partie adverse ou continuellement lâcher du lest afin d'éviter à tout prix une intervention policière ou une confrontation, au risque de décrédibiliser les forces d'intervention. La stratégie des 3 D repose au contraire sur l'application

conséquence et générale du principe de proportionnalité. Ces dernières années, la situation a beaucoup évolué dans le domaine de la violence lors de manifestations sportives. Aujourd'hui, les acteurs recourent davantage à la violence, et de manière plus intense. Le seuil d'intervention a donc également beaucoup évolué pour la police. Cela ne veut toutefois pas dire que la stratégie des 3 D ne peut plus être appliquée.

La proportionnalité peut se définir comme suit:

- Toute mesure policière de contrainte doit être propre à sauvegarder ou à rétablir l'état de droit.
- Elle ne doit pas aller au-delà de ce qui est nécessaire pour atteindre le but recherché.
- Elle ne doit pas engendrer une situation défavorable disproportionnée par rapport au but recherché.

